BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan membantu organisasi meningkatkan efektivitas dalam pelaksanaan tugas serta pencapaian tujuan organisasi (Dessler, 2020). Oleh karena itu, disiplin kerja menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Menurut Sutrisno (2020), disiplin kerja merupakan sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk menaati seluruh peraturan dan norma yang berlaku dalam organisasi. Tingkat disiplin yang baik mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap aturan dan tanggung jawab pekerjaan yang telah ditetapkan.

Kualitas sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis dan pengetahuan, tetapi juga oleh sikap, perilaku, serta kepatuhan terhadap aturan dan norma kerja yang berlaku. Disiplin kerja mencerminkan kesediaan pegawai untuk menaati peraturan organisasi, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta menjalankan tanggung jawab secara konsisten (Rivai, 2021). Menurut Hasibuan (2022), disiplin kerja merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang sangat penting karena semakin baik tingkat disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Sebaliknya, rendahnya disiplin kerja dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan menurunkan kinerja secara keseluruhan.

Dalam sektor publik, disiplin kerja memiliki implikasi yang lebih luas karena berkaitan dengan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat terhadap birokrasi. Pegawai pemerintah dituntut untuk menunjukkan kedisiplinan melalui ketepatan waktu, kepatuhan terhadap jam kerja, serta pelaksanaan tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan (Pasolong, 2020). Junus *et al.* (2024) menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan indikator penting dalam menilai kinerja aparatur sipil negara, karena berpengaruh langsung terhadap kelancaran administrasi dan mutu pelayanan publik. Namun, dalam praktiknya masih

ditemukan berbagai bentuk pelanggaran disiplin, seperti keterlambatan hadir, ketidakhadiran tanpa keterangan yang jelas, serta ketidakpatuhan terhadap jam kerja. Temuan Nurjannah dan Syamsir (2022) menunjukkan bahwa pelanggaran disiplin waktu berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan publik.

Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah. Instansi ini bertugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan teknis, pembinaan usaha, pengawasan perdagangan, serta pengembangan sektor koperasi, usaha kecil menengah, dan perindustrian. Pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut menuntut kinerja pegawai yang disiplin, profesional, dan bertanggung jawab agar pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan secara optimal.

Berdasarkan hasil observasi awal dan wawancara dengan Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, ditemukan adanya permasalahan kedisiplinan pegawai yang masih perlu mendapatkan perhatian. Permasalahan tersebut tercermin dari masih terjadinya keterlambatan hadir, ketidaksesuaian jam kerja, serta tidak konsistennya pemindaian absensi pada saat datang maupun pulang kerja. Kondisi ini diperkuat oleh data absensi pegawai tahun 2022–2025 yang menunjukkan bahwa rata-rata tingkat keterlambatan pegawai berada di atas batas toleransi yang dianggap baik. Menurut Mudiartha dalam Oley *et al.* (2022), tingkat absensi atau keterlambatan sebesar 2–3% masih dapat dikategorikan baik, sedangkan persentase di atas 3% mencerminkan kondisi disiplin kerja yang kurang baik.

Berikut adalah data absensi keterlambatan pegawai dengan tabel rekapitulasi jumlah per 1 tahun kerja yang diperoleh dari Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan pada tahun 2022-2025 :

Tabel 1. 1
Data Absensi Keterlambatan Pegawai Tahun 2022-2025
Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	JP x JHK	Data Keterlambatan Pegawai	Persentase Keterlambatan (%)
1	2022	995	246	20371	833	4,09%
2	2023	961	236	18907	760	4,02%
3	2024	940	238	18644	758	4,07%
4	2025	1081	237	21535	971	4,51%

Sumber : Sub Bagian Umum & Kepegawaian, Data diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1.1, Data absensi keterlambatan pegawai Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan menunjukkan tren peningkatan yakni 4,09% pada 2022, kemudian sedikit menurun menjadi 4,02% pada 2023, naik menjadi 4,07% pada 2024 dan kembali naik dengan cukup signifikan menjadi 4,51% pada 2025. Mengindikasikan bahwa permasalahan kedisiplinan kerja masih berlangsung, ditunjukan dengan rata-rata absensi lebih dari 3% dari tahun 2022-2025 belum mengalami perbaikan dan penurunan yang signifikan. Hal ini menggambarkan kondisi disiplin kerja yang tidak baik dalam organisasi (Mudiartha dalam Oley *et al*., (2022). Keterlambatan pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor terutama pada kondisi internal organisasi. Kurangnya arahan dari pimpinan membuat pegawai tidak merasa terdorong untuk mematuhi standar kedisiplinan yang berlaku. Selain itu, belum optimalnya pengawasan terhadap absensi dan tindak lanjut pelanggaran waktu kerja dapat menurunkan kedisiplinan pegawai untuk hadir tepat waktu dan membuat pegawai merasa bahwa keterlambatan tidak menjadi masalah yang serius.

Berdasarkan fenomena tersebut, upaya untuk menegakkan kedisiplinan pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan masih menghadapi beberapa tantangan. Walaupun instansi telah menerapkan berbagai aturan kedisiplinan dan sistem absensi elektronik, masih ditemukan pegawai yang datang terlambat, tidak melakukan pemindaian absensi sesuai prosedur, serta kurang konsisten dalam

memenuhi jam kerja yang telah ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja belum sepenuhnya berjalan optimal, dan masih terdapat kesenjangan antara aturan yang berlaku dengan perilaku kedisiplinan pegawai dalam praktiknya. Permasalahan tersebut menunjukan perlunya penguatan aspek manajerial yang berperan langsung dalam membentuk perilaku disiplin, mulai dari efektivitas kepemimpinan, pelaksanaan pengawasan, hingga sejauh mana pegawai termotivasi dalam menjalankan menaati peraturan dan melaksanakan tugas-tugasnya.

Dalam kegiatan operasional Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan, penerapan mekanisme pengawasan internal sebagai upaya memastikan pegawai menjalankan tugas sesuai prosedur yang berlaku belum berjalan optimal. Dibuktikan dari persentase keterlambatan pada tahun 2022-2025 yang selalu melebihi batas ketentuan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem pengawasan yang diterapkan belum mampu mengendalikan perilaku kedisiplinan pegawai secara konsisten. Seperti temuan Ulfah *et al.* (2021), bahwa lemahnya pengawasan dapat memicu menurunnya ketaatan pegawai terhadap aturan kerja serta meningkatkan potensi pelanggaran disiplin.

Untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai, pimpinan perlu menerapkan langkah yang efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai, salah satunya melalui penerapan kepemimpinan transformasional yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan pegawai untuk bekerja lebih optimal. Permasalahan disiplin kerja pegawai tersebut diduga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, di antaranya kepemimpinan transformasional dan pengawasan internal. Kepemimpinan transformasional dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan pegawai untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Yukl (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai melalui pemberdayaan, perhatian individual, serta penciptaan visi bersama. Penelitian Rasyid *et al.* (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap disiplin kerja

pegawai, karena pemimpin yang visioner dan inspiratif mampu mendorong kepatuhan terhadap aturan kerja. Namun, penelitian Candra Kirana dan Hadi (2024) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja tidak selalu konsisten, terutama ketika tingkat motivasi kerja pegawai masih rendah.

Selain kepemimpinan, pengawasan internal juga memegang peranan penting dalam membentuk perilaku disiplin pegawai. Pengawasan internal berfungsi untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas kerja dilaksanakan sesuai dengan ketentuan, prosedur, dan target yang telah ditetapkan. Pengawasan yang lemah atau tidak konsisten dapat menyebabkan pegawai bekerja tanpa kontrol yang jelas, sehingga berpotensi meningkatkan pelanggaran disiplin. Ulfah *et al.* (2021) menyatakan bahwa pengawasan yang dilakukan secara terstruktur dan berkelanjutan dapat meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap aturan kerja karena pegawai merasa bahwa kinerjanya diperhatikan dan dipertanggungjawabkan.

Disiplin kerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural organisasi, tetapi juga oleh faktor psikologis individu, salah satunya adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menumbuhkan semangat, komitmen, dan kesediaan pegawai untuk melaksanakan tugas serta menaati aturan organisasi. Putra dan Fernos (2023) menyatakan bahwa motivasi berperan dalam menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja secara giat dan bersemangat untuk mencapai hasil yang optimal. Penelitian Dahlia *et al.* (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkorelasi dengan peningkatan disiplin kerja pegawai, sedangkan rendahnya motivasi dapat menyebabkan menurunnya kepatuhan terhadap aturan dan meningkatnya perilaku indisipliner.

Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong pegawainya agar memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga mampu melakukan hal-hal positif dan meningkatkan disiplin kerjanya. Penelitian Rasyid *et al.* (2020) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, di mana pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, arahan, dan perhatian individual dapat meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap aturan yang berlaku..

Penelitian Astutik *et al.* (2023) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap hasil kerja pegawai, yang dalam konteks ini berhubungan dengan meningkatnya perilaku disiplin, seperti ketepatan waktu dan kepatuhan pada peraturan. Selain itu, penelitian Astutik *et al.* (2023) menegaskan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja pegawai, sehingga kepemimpinan yang efektif tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga berkontribusi langsung pada pembentukan kedisiplinan kerja

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan dan inkonsistensi hasil terkait hubungan antara kepemimpinan transformasional, pengawasan internal, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Sebagian penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan pengawasan internal berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (Rasyid *et al.,* 2020; Ulfah *et al.,* 2021), namun penelitian lain menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap disiplin dan kinerja pegawai (Manik & Riwayati, 2022; Setiawan & Tricahyadinata, 2023). Perbedaan hasil tersebut mengindikasikan adanya faktor lain yang memengaruhi hubungan antar variabel, serta perlunya pengujian model penelitian yang lebih komprehensif.

Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya masih berfokus pada pengujian pengaruh langsung antar variabel, tanpa menggali mekanisme internal yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan dan pengawasan memengaruhi perilaku disiplin pegawai. Penelitian yang menguji motivasi kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional, pengawasan internal, dan disiplin kerja, khususnya pada instansi pemerintah daerah, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi celah penelitian tersebut dengan menguji secara empiris peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan fenomena empiris berupa tingginya tingkat keterlambatan pegawai, serta adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini

menggabungkan kepemimpinan transformasional, pengawasan internal, dan motivasi kerja dalam satu model penelitian untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap disiplin kerja pegawai. Penelitian ini dilakukan pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan, yang masih jarang diteliti secara akademik dalam konteks perilaku disiplin pegawai. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia sektor publik, serta kontribusi praktis bagi instansi dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai melalui penguatan kepemimpinan, pengawasan, dan motivasi kerja.

Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pengawasan Internal Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Survey pada Dinas Koperasi, UKM, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan)".**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transfromasional, pengawasan internal, motivasi kerja dan disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?
3. Bagaimana pengawasan internal berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?
4. Bagaimana kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?

5. Bagaimana pengawasan internal berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?
6. Bagaimana motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?
7. Bagaimana peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?
8. Bagaimana peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh pengawasan internal terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran kepemimpinan transformasional, pengawasan internal, motivasi kerja dan disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan
3. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan internal terhadap motivasi kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan
4. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan
5. Untuk mengetahui pengaruh pengawasan internal terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan

6. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan.
7. Untuk mengetahui peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan.
8. Untuk mengetahui peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh pengawasan internal terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan.

1.4 Manfaat Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dengan menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama mengikuti perkuliahan, serta diharapkan juga dapat menjadi wawasan bagi pihak-pihak yang memerlukan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan pengawasan internal terhadap disiplin kerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada instansi pemerintah.
2. Manfaat Praktis
   a. Bagi Instansi Dinas Koperasi Usaha Kecil dan Menengah, Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Kuningan

      Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi instansi dalam upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai pentingnya peran kepemimpinan transformasional, efektivitas pengawasan internal, serta dorongan motivasi kerja dalam membentuk perilaku disiplin pegawai sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

b. Bagi peneliti lain

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi informasi, pengetahuan, serta masukan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik serupa. Penelitian ini juga dapat dijadikan dasar pengembangan penelitian dengan objek, variabel, atau metode penelitian yang berbeda di masa mendatang.

1.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pengukuran variabel disiplin kerja dalam penelitian ini hanya didasarkan pada data empiris yang diperoleh melalui penyebaran angket (kuesioner) yang mencerminkan persepsi responden. Dengan demikian, hasil penelitian lebih menggambarkan penilaian subjektif pegawai terhadap kondisi yang mereka rasakan.

Selain itu, penelitian ini belum didukung oleh observasi secara mendalam terhadap perilaku disiplin kerja pegawai dalam pelaksanaan tugas sehari-hari maupun wawancara secara langsung kepada setiap pegawai. Oleh karena itu, masih terdapat kemungkinan adanya perbedaan antara persepsi responden dengan kondisi nyata di lapangan. Penggunaan metode observasi dan wawancara pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat memberikan informasi yang lebih komprehensif sehingga mampu memperkuat dan memvalidasi temuan penelitian.